إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

السنة السابعة
العدد الثامن عشر

سبتمبر
(آيلول)
١٩٩٩

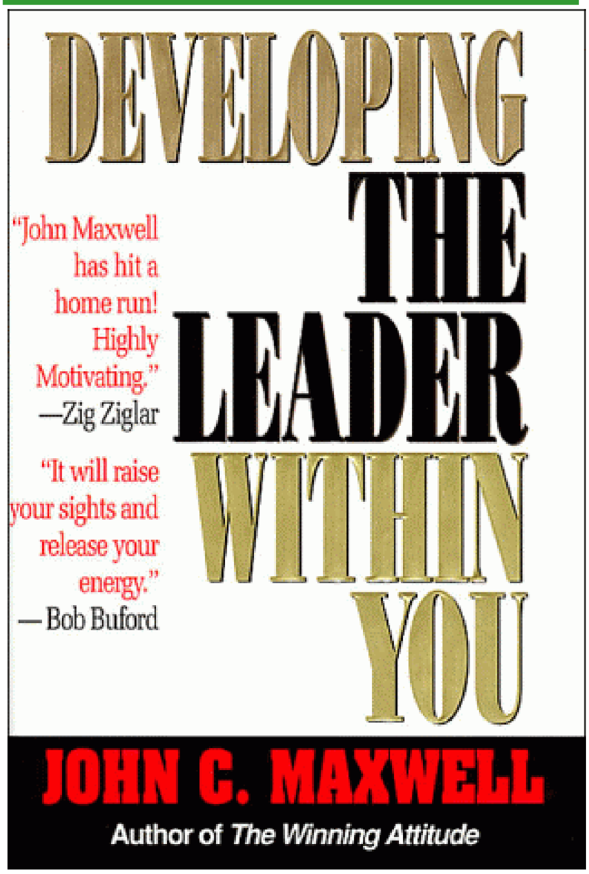




# القيادة من الداخل

## مبادئ الفعالية الادارية في العمل و التعامل

تأليف: جون ماكسويل




### قوانين النجاح الطبيعي:

هناك مجموعة من القوانين أو المبادئ الفطرية تسري على كل الناس من كل الأجناس، في كل زمان ومكان. وهي قوانين لا نستطيع تغييرها حتى لو أردنا. تساعدنا معرفتنا بهذه القوانين على استثمارها وتحقيق غاياتنا في الحياة. وهذه بعض تلك القوانين:

### قانون التوازي:

عالمنا الخارجي الملموس يوازي تماما عالمنا الداخلي المحسوس. وظيفتنا في الحياة هي صياغة الحياة التي نريد في عقولنا، والتفاعل معها بقلوبنا. بعد ذلك .. ما علينا إلا أن نتمسك بأهدافنا وسنجدها تتحول من خيال إلى واقع.

### قانون التراسل:

عالمنا الخارجي هو انعكاس كامل لعالمنا الداخلي. هناك تراسل متصل بين ما نفكر ونشعر به داخليا وما نفعله عمليا. علاقاتنا وصحتنا وثروتنا ومرتبتنا هي صور خارجية منعكسة من مرآة نفوسنا.

### قانون القيم:

قراراتنا وتصرفاتنا هي نتاج لقيمنا ومعتقداتنا

الراسخة في داخلنا. ما نفعله وما نقولـه والخيـارات التي نفضلها هي تعبير مطلق عما نؤمـن بـه، سـواء اعترفنا بذلك أم لم نعترف.

### قانون الدافعية:

كل مـا نقولـه ونفعلـه ينطلـق مـن رغباتنـا الداخليـة، سواء أدركنا تلك الدوافع أم لا. مفتاح النجاح هو أن نحدد أهدافنا أولا، ثم نحدد دوافعنا على ضـوء تلـك الأهداف.

### قانون المسئولية:

نحن كما نحن وحيث نحـن بإرادتنـا نحـن. كـل منـا مسئول عن كل ما هو عليـه، وكـل مـا لديـه أو ليـس لديـه، وعـن كـل مـا سـيكونه أو لـن يكونـه. فعندمـا نوجه إصبع الاتـهام للآخريـن، تتجـه بقيـة أصابعنـا إلينا.

### قانون العواطف:

نحن عاطفيون في كل أفكارنا وأحاسيسنا وقراراتنا. الحقيقة هي أننا نقرر عاطفيا ونبرر منطقيـا. فنحـن نجبر عقولنا على قبول ما تفعله قلوبنا. ولكن ..لأننا نستطيع السيطرة على أفكارنا الداخلية، فإن سـعادتنا أو تعاستنا هي دائما من فعل أيدينا.

### ما هو الداخل؟

ليس المقصـود بـالداخل جوهـر شـخصية الإنسـان وذاته فقط. لأن ما ينطبق على الفـرد ينطبـق أيضـا علـى المنظمـة. فالقيـادة مـن الداخـل تعنـى بـالفرد والمؤسسة على السواء. وعند التطبيق الشامل لـهذا المفهوم يمكن أن نوجز هذه النظرية فيما يلي:

**الإدارة من الداخل هـي إدارة الـذات:** وإدارة الـذات هي جوهر القيادة. فبدلا من محاولة تغيير الآخرين، غـير نفسـك. وبـدلا مـن الإدارة بالعصـا والجـزرة تكون الإدارة بالقدوة الحسنة.

**الإدارة من الداخل هي إدارة التوازن:** نقطة التوازن هي جوهر الفعاليـة الإنسـانية والتنظيميـة. التـوازن بين حاجـات الفرد وحاجـات المنظمـة. بيـن رغبـات العملاء ومصالح العاملين والمالكين. بين المنتجـات القديمة الناجحة وبيـن المنتجـات الجديـدة المطلوبـة. بيــن الفوضـــى العارمـــة والنظـــام الصـــارم. بيـــن الارتبـاط الشـديد بالمـاضي، وبيـن الاندفـاع الأهـوج نحو المسـتقبل. بيـن الشـخصية الداخليـة (الجوهـر) والشخصية الخارجية (المظهر). بين الذات والعـالم وبين الأنا والآخر.

## حكايات عن الأولويات:

قام حارس المنارة الطيـب بمسـاعدة جيرانـه فـي الجزيـرة النائيـة، فمنحـهم بعضـا مـن الزيـت الـذي يستخدمه لإيقاد شعلة المنارة وإرشاد السفن. كان البرد قارسا وتأخرت إمدادات الوقود على السكان، فلم يجد بدا من مساعدتهم وإقراضهم بعض الزيت. وعندما تأخرت السفن أكثر، نفد مخـزون الزيـت في المنارة. وعندما وصلت السفن ليلا، اصطدمت بالجزيرة وضاعت حمولتها أيضا. وهكذا حدثت الكارثة لعدم إقامة التوازن الطبيعي بين العدل والمساواة. أو بين الضروري والإنساني.

رغم أن مدرب الأسود يحمل معه مسدساً وسوطاً إلا أنه يصر على حمل كرسـي صغير يضعـه فـي وجه الأسد كلما هاج. المسدس لقتل الأسد عند اللزوم والسوط لإيلامه. أما الكرسي فيضـع المـدرب أرجله الأربع في وجه الأسد، فيفقد التركـيز لأنـه ينشـغل بـالأرجل الأربـع مـرة واحـدة فـلا يسـتطيع الهجوم وينصرف لأداء دوره في السيرك لأن في ذلك قدرا أقل من التركيز والتفكير.

يواجه العلماء ظاهرة محيرة وهـي جنـوح أعـداد هائلـة مـن الحيتـان إلـى الشـواطئ الضحلـة فيكـون مصيرها الموت المحتوم. فلماذا تلقي الحيتان بنفسها إلى التهلكة؟ أجاب أحد العلماء عن هذا السؤال بأن الحيتان تشم رائحة أسماك السردين التي تتغذى عليها فتنطلق في أثرهـا بسـرعة. وهكـذا تمـوت الحيتان الضخمة وهي تلهث وراء الأسماك الصغيرة لأنها جعلت الطعام على قمة أولوياتها.

**الإدارة من الداخل هي إدارة المركز:** لهذا بدأ خبراء التنظيم يضعون المديرين والقادة في مركز بل وفي قلب المنظمة، وليس على رأسها أو في قمة هرمها الإداري. في المركز يكمن التأثير. حيث توضع الاستراتيجية وتنبع الرؤية الشمولية الواسعة. وحيث يجب أن يسود المنظور العادل تجاه كل ذوي المصالح. وهنا تقل الاهتمامات وتتركز على رؤية واحدة.

## التنافس من خلال التوازن:

لتوضيح مفهوم "الإدارة من الداخل" نطرح هذين السؤالين:

١. ما هي أهم نقطة في الميزان؟ هي بالتأكيد نقطة التوازن بين العدل والظلم وبين الخير والشر، وبين السلبي والإيجابي. النقطة المثالية الفعالة القوية التي لا تميل ذات اليمين أو ذات الشمال.

٢. ما هي أهم نقطة في جسم الإنسان؟ هي نفس نقطة الميزان. الخط أو المقطع الطولي الذي يقسم جسم الإنسان قسمين بالتساوي. على مسار هذا الخط نجد نقطة السجود ومدخل التنفس والغذاء والمشيمة وهو مصدر آخر للنمو والحياة، ونقطة التزاوج والتكاثر وإعمار الكون ونقطة إخراج الفضلات الزائدة عن حاجات الإنسان، والعمود الفقري الذي يقيم البنيان والخط الفاصل بين جانبي الدماغ.

### التوازن .. قوة:

أي خلل في هذا التوازن الطبيعي أو أي ميل في أي اتجاه هو إخلال بمعادلة الفعالية الطبيعية التي جعلت خير الأمور أوسطها. ينبع من هذه الوسطية مفهوم التوازن الذي نعنيه أو نبتغيه. فالتوازن يحتاج إلى انضباط ونظام طبيعي أيضا، وليس لإرادة فقط. فالتوازن بين حياتنا الشخصية والعملية لا يعني مجرد تحويل بعض ساعات العمل إلى ساعات راحة عندما نشعر بالتعب. فهذا يشبه الامتناع عن السرقة أو سداد الديون حتى نستمر في العمل ولا ندخل السجن. التوازن الطبيعي مسألة بناء سلوكي وتكوين ذاتي ينبع من الداخل وليس مسألة إدارة. عندما نوازن بين العمل والحياة، وبين الشركة والأسرة وبين الليل والنهار، فنحن نضع التشكيل البنائي للحياة في موضعه الصحيحة ولا نعيد ترتيب الأمور والأولويات كما نظن.

وهذا التوازن هو تطوير للقائد الحقيقي الفعال من الداخل. ولهذا القائد سمات وصفات .. نوردها فيما يلي:

### من القيادة إلى النجاح:

لن تستطيع أن تحقق أي نجاح في حياتك العملية دون تطوير مهاراتك القيادية. فالمسألة ليست ما إذا كنت تستطيع أن تغير نفسك لتصبح أكثر حسماً أو أرجح عقلاً أو أطيب قلباً أو أعذب قولاً. بل هي أسهل من ذلك بكثير. فأنت الآن تقود الموظفين في مؤسستك انطلاقاً من قاعدة معرفية وشخصية خاصة بك. كل ما عليك هو أن ترتقي بهذه القاعدة حتى تصل إلى المستوى الذي تريده. ولكن النجاح لا يتحقق قبل أن تستثمر في هذه المهارات القيادية. النجاح الذي نقصده لا يقتصر على نجاحك الشخصي بل يتضمن نجاح موظفيك ومؤسستك

## كيف تقيس درجة مصداقيتك:

- امسك ورقة وقلماً واكتب أسماء أهم الناس الذين تكن لهم الاحترام.
- بجوار كل اسم أكتب أهم سمة تقدرها في هذه الشخصية.
- ثم أكتب أهم سمة تعتقد أن الآخرين يقدرونها في هذه الشخصية.
- اجمع السمات المكتوبة وقيم نفسك (من عشر درجات) على مدى تمتعك بكل واحدة من تلك السمات.
- أطلب من أحد أصدقائك المقربين أن يحدد سماتك القيادية طبقاً لعدد المرات التي رأى فيها تناسقاً بين أفعالك وأقوالك.
- ثم قارن بين إجاباتك وتحليلاته بخصوص شخصيتك.
- إذا وجدت تبايناً بين تحليلاته وتحليلاتك، فاعلم أن مصداقيتك تتناسب عكسياً مع هذا التباين. وكلما قل الاختلاف بين تحليلات صديقك وبين تحليلاتك زادت مصداقيتك.

ومجتمعك أيضا.

### أولا: التأثير:

تستطيع أن تؤثر في الناس اعتماداً على ثلاثة عوامل، كما يلي:

١. منصبك: وهنا يعتمد تأثيرك في الآخرين على مكانتك الوظيفية ومركزك الاجتماعي.

٢. إنتاجيتك: حيث يمنحك عملك وأداؤك وقدراتك العملية نفوذا داخل شركتك ومجتمعك.

٣. حقيقتك: حيث يحترمك الناس لإخلاصك وولائك ونزاهتك وقيمك الأخلاقية ونقاء سريرتك.

يعتمد تأثير القائد على امتلاكه لأكبر عدد من عوامل التأثير. ويمكن أن ينتقل القائد بين هذه العوامل خلال حياته فيكتسب عوامل تأثير جديدة. فمثلاً لم يكن لدى "بل جيتس" في بداية مشواره إلا تأثير إنتاجيته، ولكنه استطاع أن يصل إلى منصب قوي، وبهذا تمكن من امتلاك عاملين من عوامل التأثير. ويعتمد نجاح القائد على نوع عوامل التأثير التي يمتلكها. فكل أب يستطيع أن يؤثر في أسرته باستخدام منصبه وإنتاجيته وحدهما، ولكن تأثيره يصبح ناقصاً إذا لم يعززه بشخصيته القويمة وقيمه الأخلاقية السليمة. أي أن التأثير الحقيقي ينطلق من الداخل .. أو من الذات.

### ثانيا: ترتيب الأولويات:

يعرف الفلاسفة نظرياً الأهداف الحقيقية التي يجب على الإنسان تحقيقها، لكنهم يشعرون بالفشل لأنهم لا يعرفون كيف يحققونها في الواقع. ويعرف الواقعيون كيف يحققون ما يريدون، ولكنهم يشعرون بالفشل لأنهم لا يعرفون الأهداف الحقيقية التي تستحق التحقيق. أما القادة فهم الوحيدون الذين يعرفون كيف يحققون الأهداف التي تستحق التحقيق. ويتمتع القادة بهذا لأنهم يمتلكون ما نسميه القدرة على ترتيب الأولويات.

#### الأهداف والمهام:

تتكون الأولويات من أهداف ومهام لتحقيق هذه الأهداف. ولكي ترتب أولوياتك ابدأ بترتيب أهدافك طبقاً للحكمة التالية: "لا يمكنك أن تخطيء في تقدير تفاهة الأهداف التي يمكنك تحقيقها، مهما تعالت في نظرك.

و لا يمكنك أن تخطيء في تقدير أهمية الأهداف التي لا يمكنك تحقيقها، مهما صغرت في نظرك."

يمكنك بعد ذلك ترتيب مهامك تبعاً للأهداف التي حددتها لنفسك سابقاً، كما يلي:

## البعد النفساني والبعد المنطقي: صراع القلب والعقل

قبل أن تدفع الناس إلى التغيير عليك أن تجعلهم يرحبون به. فإذا لم تراع هذا البعد النفساني فتأكد من فشل محاولتك. وإليك هذين المثالين:

- لقرون طويلة اعتقد الناس أنه كلما زاد حجم مادة ما زادت سرعة سقوطها إلى الأرض. حتى "أرسطو" نفسه كان يعتقد ذلك. فقالوا أن البقرة التي تسقط من ارتفاع عشرة أمتار تنفق، بينما تنجو القطة التي تسقط من نفس المسافة لأن سرعة سقوط البقرة أكبر من سرعة سقوط القطة، نظراً لاختلاف وزن كل منهما.

في عام ١٥٨٩، جمع "جاليليو" حشود العلماء والناس أمام برج "بيزا" المائل ليدحض هذا الاعتقاد. وعندما ألقى بحجرين أحدهما يزن عشرة أرطال بينما يزن الثاني رطلاً واحداً ووصلا إلى الأرض في نفس الوقت انبرت أقلام العلماء تدافع عن آراء "أرسطو" التي لا يصح دحضها، ولم يكن من الصعب عليهم أن يجدوا تبريرات لوصول الحجرين معاً إلى الأرض بإلقاء اللوم على مقاومة الرياح. وعندما شرع "جاليليو" في تأييد نظرية "كوبرنيكوس" عن دوران الأرض حول الشمس، على عكس ما أعتقد الناس من دوران الأرض حول الشمس، رأت السلطات أنه قد تمادى في الاعتداء على معتقدات الشعب وألقوا به في السجن.

- لسنوات طويلة، رفض قائدو السيارات التحول إلى استخدام البنزين الخالي من الرصاص، لأنهم لم يجدوا في ذلك فائدة خاصة لهم. لكن عندما رفعت شركات البنزين شعار: "البنزين خالي من الرصاص لصحتك (وليس لصحة الآخرين أو حتى لصحة البيئة)"، سارع قائدو السيارات إلى التحول لاستخدام هذا النوع من البنزين رغم أن هذه الحقيقة كانت معروفة لديهم منذ زمن.

قسم المهام التي توزع عليها أوقاتك إلى أربعة أنواع، هي:

- **مهام ضرورية / عاجلة:** مارس هذه المهام بنفسك ودون إبطاء.

- **مهام ضرورية / غير عاجلة:** حدد مواقيت تنفيذها في جداول زمنية.

- **مهام غير ضرورية / عاجلة:** فوضها للآخرين.

- **مهام غير ضرورية / غير عاجلة:** فوضها للآخرين أو قم بها في وقت الفراغ فقط.

وعندما يعمل مؤشر بوصلة الأولويات بوقود الإدارة من الداخل، سوف تعلم أن النجاح ليس أكثر من فن إهمال المهام غير الضرورية مهما كانت عاجلة. وأن عليك أن تعرف أولا ما الذي ستقدمه ومقدار الجهد الذي ستبذله قبل أن تحدد ماذا تريد.

## ثالثا: المصداقية:

من أهم الصفات التي يفتقر إليها كثير من الناس الذين نقابلهم كل يوم؛ النزاهة والمصداقية. فكل يوم تفاجئنا الأخبار بفضيحة لشخصية مشهورة. لا تقتصر المصداقية على الأفعال التي نأتيها ولا الكلمات التي نلقيها، بل تشمل الأهداف الخفية والنزعات النفسية. فإذا كان الآخرون لا يرون منا سوى الصورة التي نرسمها لهم فإن المصداقية هي الصورة التي نرى أنفسنا عليها. وعندما يفتقر شخص ما للمصداقية يكون هو أول من يعلم ذلك، وقد ينجح في خداع عدد من الناس ليظل هو الوحيد الذي يعلم ذلك. ولكن مثل هذا الشخص لا يستطيع أن يؤمن بذاته ولا أن يثق في قدرته على قيادة الآخرين، فيبقى متراجعا ومنشغلا بقصوره الشخصي.

والمصداقية ليست سمة نولد بها. ذلك أن الطفولة تكسبنا كثيرا من الصفات السلبية مثل الأنانية والغيرة. ولكي يحقق القائد مصداقيته عليه أن يجاهد نفسه طويلاً وأن ينتصر عليها.

### المصداقية هي الجودة الشاملة للشخصية:

لا تقتصر الجودة الشاملة على إنتاج سلعة خالية من العيوب، بل إنها تمتد لمعالجة العيوب في عمليات الإنتاج نفسها. فإذا كانت عمليات الإنتاج خالية من العيوب، فلابد أن تخرج السلعة خالية من العيوب أيضاً. وهذا هو الدرس الذي نتعلمه من كارثة مكوك الفضاء "تشالنجر" . فقد حذر مراقبو الجودة في وكالة "ناسا" من ظهور بعض العيوب والتغاضي عن القيام ببعض القياسات خلال عمليات إنتاج المكوك. ولكن كل ما كان يهم الوكالة هو أن تلتزم بتوقيت الإطلاق الذي وعدت به وسائل الإعلام.

## رابعا: إدارة التغيير:

ينزع الإنسان إلى الراحة بعد التعب كما يحل ليل المساء الهادئ بعد وهج نهار يوم قائظ. ويضرب التغيير النظام الذي ارتاح الفرد إليه برغم كل مساوئه. ويعارض الناس التغيير حتى ولو كان في مصلحتهم. ذلك أنهم يخشون التغيير قصير المدى الذي يفرضه التغيير على الراحة التي ركنوا إليها.

### أبعاد التغيير:

### للتغيير بعدان، هما:

**أولاً:** بعد منطقي وعقلاني، ذلك أن أي تغيير هو عملية محسوبة لتحسين الأوضاع كثيراً ما ينتج عنها

## الوصايا المضادة للنجاح:

إليك عددا من الوصايا التي كثيراً ما نخاطب بها أنفسنا كي نكتفي بالفشل ونبقى دون تغيير:

لا تنظر _ فقد ترى.　　لا تفكر _ فقد تفهم.

لا تتخذ قراراً _ فقد تخطيء.　　لا تتحرك _ فقد تتعثر.

لا تحيا _ فقد تموت.　　لا تتغير _ فقد تنضج.

لا تأمل _ فقد تحاول.　　لا تحاول _ فقد تنجح.

اكتشف هذه الوصايا بداخلك وداخل أتباعك وحاول أن تعكسها بكل ما أوتيت من قوة. واعلم أنه لا يمكنك أن تصبح كل ما تأمل في أن تكونه بالبقاء على ما كنت عليه دائماً.

حالة أفضل؛

**ثانياً:** بعد نفساني وسيكولوجي، وهو المسئول عن محاولات مقاومة التغيير. فرغم أنك قد تقنع موظفيك بجدوى التغيير من الناحية المنطقية، فإنهم سيجدون غضاضة في قبوله من الناحية النفسية. ولا يمكن أن ينجح أي تغيير دون طرحه على المستويين المنطقي والنفساني. أي أن هناك توازنا يجب أن يقوم بين الخارجي والداخلي في عملية التغيير.

للقيام بذلك يمكنك عمل قائمة بالمضامين المنطقية والنفسية للتغيير المرغوب، ثم تعامل مع كل بند في هذه القائمة، حتى لا تغفل أيا منها. ولكي تهادن البعد النفساني للتغيير وتقضي على كل مقاومة له عليك أن تمنح موظفيك سندات في هذا التغيير (فالتغيير استثمار يمكن أن يكسب أو يخسر).

اكتشف هذه الوصايا بداخلك و داخل اتباعك و حاول أن تعكسها بكل ما أوتيت من قوة. و اعلم أنه لا يمكنك أن تصبح كل ما تأمل أن تكونه بالبقاء على ما كنت عليه دائما.

### خامسا: حل المشكلات:

لا يوجد إنسان في هذا العالم بلا مشاكل. فالعقبة الوحيدة التي يواجهها النسر في طيرانه هي مقاومة الهواء لجسمه. ولكنه لا يستطيع الطيران لولا هذه المقاومة. هكذا يجب أن ننظر إلى المشكلات باعتبارها فرصاً للنجاح وشروطاً لتأكيده. لولا المشكلات والعوائق لأصبح النجاح حالة هلامية لا طعم لها ولا قيمة.

فلم يكن "آينشتين" ليصبح عبقرياً لولا نعته بالغباء في بداية حياته.

## عن حل المشكلات:

- "إذا بذلت كل ما تستطع لحل مشكلة، ولم تفلح، فهي ليست مشكلة، بل هي إحدى حقائق الحياة."

- لا تحاول التخلص من المشكلات في حياتك وعملك، بل تخلص من العقلية التي تعتبر المشكلات شرا لا بد منه.

- لا تحل المشكلة للموظف، بل حل المشكلة مع الموظف. فلا تتعامل إلا مع المشكلات التي لا يستطيع أحد سواك حلها. فليس صعبا أن تكون نجما، الأصعب هو أن تصنع النجوم. اسأل الموظفين عن اقتراحاتهم ولا تعودهم على انتظار الحلول منك. واحذر أن تحدد مناهج خاصة لحل المشكلات.

تأمل هذا المثال:

أعطى القائد للمظلي قائمة تساعده على التعامل مع المشكلات. فانشغل المظلي بحفظ القائمة فكانت النتيجة كما يلي:

١- أقفز من الطائرة عندما يأمرك القائد.

٢- عد من واحد إلى عشرة ثم أجذب المقبض الأيمن للبراشوت (المظلة).

٣- إذا لم ينفتح البراشوت (المظلة) اجذب المقبض الأيسر.

٤- بعد الهبوط، ابحث عن عربة الدورية عند العلم الأحمر لتعيدك إلى المعسكر.

عندما ركب المظلي الطائرة أخرج القائمة ليراجع الخطوات. فقفز عندما أمره القائد، ثم عد حتى عشرة وجذب مقبض المظلة لأيمن فلم تنفتح، فأخرج القائمة وقرأ البند التالي وجذب المقبض الأيسر فلم تنفتح أيضاً. فقال متهكماً: "هه! منهج فاشل! وأعتقد أنني لن أجد عربة الدورية في مكانها أيضاً."

- أظهرت الدراسات أن معظم قائدي السيارات الذين يذهبون ضحايا حوادث الطرق يكونون في حالة توتر نتيجة مشكلات عائلية أو أزمات مالية. وأن ٤٠% منهم اشتبكوا في مشاحنات عائلية أو غيرها قبل الحادث مباشرة. من الخطأ أن تسمح لمشكلاتك أن تشكل حياتك، وإلا لن تكون لك حياة.

ولم يكن بالإمكان أن يصبح "أديسون" مبتكراً لولا حياة الفقر التي عاناها.

ولم يكن بالإمكان أن تظهر "هيلين كيلر" لولا معاناتها.

فليست العبرة في المشكلات التي تواجهنا وإنما في الكيفية التي نتعامل بها مع هذه المشكلات. هل نعتبرها حدوداً نهائية تكبلنا أم نعتبرها تحديات ومبررات للاستمرار والصمود ومن ثم الصعود. فليس المهم هو ما يحدث خارجنا، بل ما يحدث داخلنا تجاه تلك الأحداث.

## سادسا: الإيجابية

قامت شركة استشارية باستطلاع آراء عدد من المديرين حول أسباب فصلهم الموظفين من العمل، فكانت النتائج كما يلي:

١- قلة الكفاءة: ٣٠%

٢- الافتقار لروح الفريق: ١٦%

٣- الكذب وعدم النزاهة: ١٢%

٤- السلبية: ١٠%

٥- ضعف الحافز: ٧%

٦- معارضة الأوامر: ٧%

٧- أسباب أخرى: ١٨%

لاحظ أن الأسباب من الثاني إلى السادس تصف سلبية الموظفين. وهذا يعني أن الموقف السلبي للموظف بأشكاله المختلفة هو أهم أسباب فصله، لأنه يحتل ٦٢% من إجابات المديرين.

### الإيجابية والنجاح:

يعتقد كثيرون أن النجاح يعتمد على الحظ ويظن آخرون أنه يعتمد على الاستعداد والتدريب. ولكن كثيراً ما يخذلك الحظ. وكثيرا ما تفشل رغم التدريب الشاق والاستعداد الخارق. فما الذي يصنع الفرق؟

إنه التفكير الإيجابي. الخاسر يمضي خلال حياته وتحدياته بقلب واهن وعقل خائر. فإذا ما أصابه الفشل يندحر قائلاً: "كنت أشعر بذلك من البداية!"

أما الفائز فهو لا يعترف بالفشل. فهو يتوقع النجاح ولا يرضى عنه بديلاً. فالفشل بالنسبة له مجرد فرصة لمراجعة الأهداف وإحكام الخطط ووضع النقط فوق الحروف. فالفائز لا يخسر أبداً.

### عن الإيجابية:

- يقال أن أحد أتباع "غاندي" دخل عليه ذات مرة وكان قد جاوز السبعين فوجده يقرأ كتاباً عن الإيجابية والتفاؤل، فبادره سائلاً: "لماذا ترهق نفسك بالقراءة وقد بلغت من العمر عتيا." فأجابه "غاندي": "الإيجابية والتفاؤل ليست حالة يولد عليها الإنسان، بل هي حالات نصل إليها بالتأمل والعلم والصبر. وأنا أقرأ عن التفاؤل حتى لا يصيبني اليأس،وتتملكني السلبية."

وأنت:

- لا تستطيع إطالة حياتك، ولكنك تستطيع زيادة الإحساس بهذه الحياة.

- ولا تستطيع زيادة وسامتك. ولكنك تستطيع رسم البسمة التي تضفي نوعا من البهاء على وجهك.

- هل تستطيع أن تتعمد نسيان الإساءة التي اقترفها أحد المقربين منك؟ هل تستطيع أن تكون عطوفاً وحنوناً ومتفهماً مع أحد الأشخاص، رغم موقفه السلبي منك؟ بالطبع، نستطيع كلنا أن نفعل ذلك مع أولادنا وأخوتنا ووالدينا .. الخ. إذن فمن الممكن أن يغير الإنسان موقفه فيما يتعلق بالأحداث السلبية. فإذا كان من الممكن أن تفعل ذلك مع بعض الناس، فيمكنك، بمزيد من التدريب، أن تفعله مع كل الناس. إذن حاول أن تحدد سلوكياتك السلبية، واستبدلها بالسلوكيات الإيجابية التي تمارسها مع المقربين إليك، ثم اجعلها عادة عندك تقوم بها قبل أن تفكر فيها. بذلك تصبح عادتك أن تكون شخصاً متفهما وعطوفاً.

**يخشى المتشائم أن تهب الرياح بما لا تشتهي السفن. أما المتفائل فيتوقع دائما أن تهدأ الرياح. ولكن القائد يعدل وضع الشراع ليستفيد من قوة الرياح.**

- يصاب بعض الناس بمرض تصلب الشرايين، ويصاب آخرون بمرض تصلب الشخصية، فيعتقدون أنه ليس بمقدورهم تغيير سلوكهم أو تعديل مواقفهم. مع أن تصلب الشخصية مرض قابل للشفاء مثل تصلب الشرايين، ولكن لابد أيضا من تقليل نسبة

الكوليسترول في نفوسنا.

- عندما نريد تغيير سلوك الأطفال فنحن لا نحاول إقناعهم بذلك. بل نبدأ بتدريبهم على السلوك القويم حتى يصبح سلوكهم عادة. فلماذا لا تفعل ذلك مع نفسك.؟ درب نفسك على الإيجابية قبل أن تقنع نفسك بجدواها. افعل ما هو صحيح دون أن تفكر في جدواه. فالصحيح قناعة داخلية، أما المردود فهو خاضع للظروف. والظروف لا تقبل الجمع والطرح والقسمة والضرب. فهي عوامل خارجية محضة.

### تفسير القوانين:

عرضنا في البداية مجموعة من القوانين والمبادىء الطبيعية التي يجب أن نعرفها لنقود أنفسنا من الداخل، ولنغير مفاهيمنا تجاه أنفسنا والعالم من حولنا. وعندما نضع تلك القوانين موضع التطبيق، تكون النتيجة هذه التفاسير العلمية من وجهة نظر القيادة الداخلية:

* لنتوقف عن محاولة تنمية مؤسساتنا، ونركز على تنمية سلوك موظفينا. المؤسسات مثل الأفراد يجب أن تنمو من الداخل. وجوهر الداخل هو الإنسان.

* ونحن شباب .. نحاول تغيير العالم. وعندما نكبر نحاول تغيير الشباب.

* معظم الناس يحاولون تغيير العالم الخارجي لتحسين مستوى معيشتهم. ويا له من جهد ضائع. لو ركز هؤلاء على تغيير داخلهم لتحسن العالم تلقائيا.

* المظهر (الخارج) هو ما يرانا عليه الآخرون. الجوهر (الداخل) هو ما نرى عليه أنفسنا.

* تستطيع أن تبهر الآخرين من بعيد (الخارج). ولكن لن تستطيع التأثير فيهم إلا عن قرب (الداخل).

* القائد دائما في الداخل (في المركز) وعندما ينمو المركز .. تنمو كل الأطراف.

* القلب النقي (الداخل) أفضل من كل العقول في العالم (الخارج).

* المشكلات ليست مشكلاتك. ما يحدث لك ليس مهما. المهم هو ما يحدث فيك (داخلك). لأن الحياة تتشكل من ١٠% مما يحدث لك و ٩٠% من طريقة استجابتك لما يحدث لك.

* في معظم الأحيان يفضل أن نغير ما في الإنسان (الداخل) لا أن نغير ما في المكان (الخارج).

## فهرس الخلاصة


قوانين النجاح الطبيعي: ........................ ١
قانون التوازي: ................................ ١
قانون التراسل: ................................ ١
قانون القيم:.................................. ١
قانون الدافعية:................................ ٢
قانون المسئولية: .............................. ٢
قانون العواطف: ............................... ٢
ما هو الداخل؟ ................................ ٢
التنافس من خلال التوازن:...................... ٣
التوازن .. قوة:................................ ٣
من القيادة إلى النجاح:......................... ٣
أولا: التأثير: ................................. ٤
ثانيا: ترتيب الأولويات:........................ ٤
الأهداف والمهام:.............................. ٤
ثالثا: المصداقية: .............................. ٥
المصداقية هي الجودة الشاملة للشخصية:.. ٥
رابعا: إدارة التغيير: ........................... ٥
أبعاد التغيير: .................................. ٥
للتغيير بعدان، هما: ........................... ٥
خامسا: حل المشكلات: ........................ ٦
سادسا: الإيجابية.............................. ٧
الإيجابية والنجاح:............................. ٧
عن الإيجابية:................................. ٧
تفسير القوانين: ............................... ٨


## بيانات الكتاب

Title: Developing The Leader Within You

Author: John C. Maxwell

Publisher: Neison

Pages: 239

Date: 1999

ISBN: 0-8407-6744-7